

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة المشاريع



أثر المخزون الاستراتيجي على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات: دراسة ميدانية
على أرامكو السعودية.

إعداد الطالب/

فايز عبدالله الشمري

٢٥٣٠٠٢٩٣٠

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

٣	مقدمة:
٤	مشكلة الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	أسئلة الدراسة
٧	فروض الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	الدراسات السابقة:
١٥	الفجوة البحثية
١٦	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٠	المنهجية وطرق البحث:
٢٠	مجتمع الدراسة وعينتها
٢٠	مصادر جمع البيانات
٢١	أداة الدراسة (الاستبانة)
٢٢	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٢	حدود الدراسة
٢٤	المراجع:

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال الدولية المعاصرة تحولات جيوسياسية واقتصادية متسارعة ألقت بظلالها على مختلف القطاعات الصناعية والخدمية، إذ لم تعد المنظمات تعمل في بيئات مستقرة يمكن التنبؤ بمتغيراتها، بل أصبحت تواجه موجات متتالية من الاضطرابات التي تتراوح بين الأوبئة العالمية والنزاعات المسلحة والعقوبات الاقتصادية، وهو ما فرض على هذه المنظمات إعادة النظر جذرياً في الطريقة التي تُدير بها عملياتها وتؤمن بها تدفق مواردها ومنتجاتها عبر سلاسل إمداد ممتدة جغرافياً ومعقدة هيكلية (Celestin & Sujatha, 2024).

ويحتلّ المخزون الاستراتيجي مكانة محورية في الفكر الإداري واللوجستي الحديث بوصفه أداة استباقية تلجأ إليها المنظمات لتكوين احتياطات مخططة من المواد والموارد الحيوية تُمكنها من مواصلة عملياتها حين تتعطل مصادر التوريد التقليدية، ولا يقتصر هذا المفهوم على البعد الكمي المتعلق بحجم المواد المخزنة، بل يمتد ليشمل أبعاداً تخطيطية ورقابية وتكنولوجية تتكامل فيما بينها لتشكيل منظومة دفاعية متعددة الطبقات تضمن جاهزية المنظمة للاستجابة الفورية في أوقات الأزمات والنزاعات (الكعبير والربابعة، ٢٠٢٣).

وقد تعاضم الاهتمام الأكاديمي والمهني بالمخزون الاستراتيجي في أعقاب الأزمات العالمية المتلاحقة التي كشفت عن أنّ المنظمات التي استثمرت في بناء مخزونات استراتيجية مُحكمة التخطيط والتوزيع الجغرافي كانت أقدر على الصمود واستئناف عملياتها مقارنة بنظيراتها التي اعتمدت على نماذج الإمداد الفوري، إذ إنّ التخطيط المسبق للمخزون والتكامل مع نظم المعلومات الحديثة كنظم تخطيط الاحتياجات من المواد يُسهمان في رفع كفاءة المخزون وتعزيز قدرة المنظمة على التحكم في تدفقاتها المادية بدقة عالية (إبراهيم ومحمود، ٢٠٢٥).

وتُمثّل استمرارية سلاسل الإمداد أولوية استراتيجية قصوى للمنظمات العاملة في القطاعات الحيوية، لا سيما قطاع الطاقة الذي يرتبط استقراره ارتباطاً وثيقاً بالأمن الاقتصادي العالمي، وقد أظهرت الأدبيات أنّ تعقيد سلاسل الإمداد وتشابك حلقاتها يزيدان من هشاشتها أمام الاضطرابات ويُطيلان مدة التعافي منها، بينما تُسهم خطط استمرارية الأعمال والتخطيط المسبق للأزمات في التخفيف من حدة هذه الآثار السلبية وتسريع العودة إلى مستويات التشغيل الطبيعية. (Guntuka et al., 2024)

كما أنّ استمرارية سلاسل الإمداد لا تتحقّق بمعزل عن وجود استراتيجيات شاملة لإدارة الأزمات تتضمن التخطيط الاستباقي والاتصال الفعّال والقيادة الرشيدة والتدريب المستمر، وهذه الاستراتيجيات تعمل بوصفها طبقات حماية متعدّدة تُعزّز قدرة المنظمة على استيعاب الصدمات المفاجئة والحفاظ على تدفّق إمداداتها حتى في أشدّ الظروف تعقيداً، وهو ما يستوجب تكاملها مع آليات المخزون الاستراتيجي لتحقيق أقصى درجات المناعة التنظيمية (الصاعدي وآخرون، ٢٠٢٤).

وفي ضوء ما تقدّم، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر المخزون الاستراتيجي بأبعاده الأربعة تخطيط المخزون الاستراتيجي، والتخزين الآمن والنشر الجغرافي، والرقابة والتقييم المستمر، وتكامل تكنولوجيا المعلومات مع المخزون على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات، وذلك بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية بوصفها أكبر شركة طاقة في العالم وأكثرها ارتباطاً بالمتغيّرات الجيوسياسية الإقليمية والدولية، سعياً إلى تقديم إطار تحليلي يُثري المعرفة الأكاديمية ويوجّه الممارسة الإدارية في هذا القطاع الحيوي .

مشكلة الدراسة

تُعدّ سلاسل الإمداد العمود الفقري الذي ترتكز عليه المنظمات الصناعية الكبرى في تحقيق استدامة عملياتها التشغيلية وضمان تدفّق منتجاتها وخدماتها إلى الأسواق المحلية والدولية دون انقطاع، غير أنّ البيئة الجيوسياسية المعاصرة قد أفرزت تحديات غير مسبقة هدّدت هذه الاستدامة وكشفت هشاشة كثير من المنظومات اللوجستية التي كان يُنظر إليها بوصفها محصّنة. فقد أثبتت الأزمات المتتالية — بدءاً من جائحة كوفيد-١٩ التي شلّت حركة الموانئ والممرّات التجارية العالمية مروراً بالحرب الروسية- الأوكرانية التي أحدثت اضطراباً حاداً في أسواق الطاقة والغذاء وصولاً إلى التوترات الإقليمية في منطقة الشرق الأوسط وتهديدات الملاحة في البحر الأحمر — أنّ الاعتماد على الكفاءة التشغيلية وحدها لم يعد كافياً لحماية تدفّق الإمدادات، بل باتت الحاجة ماسّة إلى بناء قدرات مرنة واستباقية تُمكن المنظمات من امتصاص الصدمات والتعافي السريع منها (Celestin & Sujatha, 2024; Rahbari et al., 2024).

وفي هذا السياق يبرز المخزون الاستراتيجي بوصفه أحد أهمّ أدوات المناعة التنظيمية التي تُوظّفها المنظمات لتأمين استمرارية عملياتها حين تتعطلّ مصادر التوريد أو تُغلّق الممرّات اللوجستية بفعل

النزاعات المسلّحة أو العقوبات الاقتصادية. ويتجاوز مفهوم المخزون الاستراتيجي مجرد التكديس الكمّي للمواد ليشمل منظومة متكاملة من التخطيط المسبق والنشر الجغرافي المتعدّد والرقابة المستمرة والتكامل التكنولوجي الذي يُتيح رؤية آنية لمستويات المخزون عبر مختلف المواقع. وقد أكّدت دراسات عديدة الدور المحوري لهذا المتغيّر في تعزيز قدرة سلاسل الإمداد على الصمود؛ إذ أثبت الكعير والرابعة (٢٠٢٥) أنّ استراتيجيات الشراء والتخزين والتغليّف تؤثر إيجابياً في المخزون الوطني الاستراتيجي للقمح في الأردن، فيما أوضح (Guntuka et al. (2024 أنّ خطط استثمارية الأعمال تُسرّع تعافي المصانع من الاضطرابات بمعدّلات ذات دلالة إحصائية.

بيد أنّ المتأمل في الأدبيات الأكاديمية يلاحظ فجوة بحثية واضحة تتمثّل في ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر المخزون الاستراتيجي بأبعاده المتعدّدة على استمرارية سلاسل الإمداد في سياق النزاعات الجيوسياسية تحديداً، لا سيّما في قطاع الطاقة بمنطقة الشرق الأوسط. فمعظم الدراسات السابقة إمّا ركّزت على قطاعات مغايرة كالأدوية (القاضي وآخرون، ٢٠٢٣؛ إبراهيم ومحمود، ٢٠٢٥) والغزل والنسيج (سليمان وآخرون، ٢٠٢٢) وإمّا اقتصرّت على تحليلات نظرية ومراجعات منهجية دون اختبار ميداني في بيئة تشغيلية حقيقية تتعرّض لضغوط جيوسياسية مباشرة. كما أنّ الدراسات التي عالجت مرونة سلاسل الإمداد في أوقات الأزمات (الصاعدي وآخرون، ٢٠٢٤) لم تُقرّد للمخزون الاستراتيجي بُعداً مستقلاً بالقياس والتحليل، بل تعاملت معه بوصفه عنصراً ضمن حزمة أوسع من استراتيجيات إدارة الأزمات.

وتكتسب هذه الفجوة أهميّة مضاعفة حين يتعلّق الأمر بشركة أرامكو السعودية التي تُعدّ أكبر مصدر للنفط الخام في العالم وتمتدّ سلاسل إمدادها عبر قارّات متعدّدة، ممّا يجعلها عرضة بشكل مباشر لأيّ اضطراب جيوسياسي إقليمي أو دولي. ورغم أنّ الشركة تمتلك بنية تحتية متقدّمة للتخزين الاستراتيجي تشمل مرافق داخلية وخارجية في مواقع جغرافية متعدّدة حول العالم، فإنّ العلاقة التفصيلية بين أبعاد هذا المخزون واستمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات لم تخضع في حدود اطلاع الباحث لدراسة كمّية ميدانية مُعمّقة تختبرها إحصائياً وتُحدّد الأهمية النسبية لكل بُعد.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر المخزون الاستراتيجي بأبعاده (تخطيط المخزون الاستراتيجي، التخزين الآمن والنشر الجغرافي، الرقابة والتقييم المستمر، تكامل تكنولوجيا المعلومات مع المخزون) على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر المخزون الاستراتيجي بأبعاده (التخزين الاحتياطي، تنويع مصادر التوريد، إدارة مستويات المخزون، التخزين الجغرافي الموزع) على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر التخزين الاحتياطي على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية.
2. التعرف على أثر تنويع مصادر التوريد على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية.
3. التعرف على أثر إدارة مستويات المخزون على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية.
4. التعرف على أثر التخزين الجغرافي الموزع على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية.
5. تقديم توصيات عملية لصانعي القرار في شركة أرامكو السعودية وقطاع الطاقة السعودي حول أفضل الممارسات في إدارة المخزون الاستراتيجي لضمان استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر المخزون الاستراتيجي بأبعاده (التخزين الاحتياطي، تنويع مصادر التوريد، إدارة مستويات المخزون، التخزين الجغرافي الموزع) على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية؟

وينتفع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما أثر التخزين الاحتياطي على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية؟
٢. ما أثر تنويع مصادر التوريد على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية؟
٣. ما أثر إدارة مستويات المخزون على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية؟
٤. ما أثر التخزين الجغرافي الموزع على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمخزون الاستراتيجي بأبعاده (التخزين الاحتياطي، تنويع مصادر التوريد، إدارة مستويات المخزون، التخزين الجغرافي الموزع) على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية.

الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخزين الاحتياطي على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية.

الفرض الفرعي الثاني: H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنويع مصادر التوريد على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية.

الفرض الفرعي الثالث: H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مستويات المخزون على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية.

الفرض الفرعي الرابع: H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخزين الجغرافي الموزع على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات في شركة أرامكو السعودية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بالعلاقة المباشرة بين المخزون الاستراتيجي واستمرارية سلاسل الإمداد في سياق النزاعات الجيوسياسية تحديداً، إذ أن معظم الدراسات السابقة تناولت كل متغير على حدة دون ربطهما في إطار تكاملي واحد.
- تُقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً جديداً يربط بين أبعاد المخزون الاستراتيجي الأربعة (التخزين الاحتياطي، تنوع مصادر التوريد، إدارة مستويات المخزون، التخزين الجغرافي الموزع) واستمرارية سلاسل الإمداد، وهو ما يمكن أن يشكل نقطة انطلاق للباحثين في هذا الحقل.
- تُوفر الدراسة بيانات ميدانية حديثة ومحدثة حول واقع إدارة المخزون الاستراتيجي وسلاسل الإمداد في واحدة من أكبر شركات الطاقة في العالم، مما يُمثل مرجعاً قيماً للباحثين والأكاديميين.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدم الدراسة توصيات عملية مبنية على أدلة ميدانية تُساعد صنّاع القرار في شركة أرامكو السعودية على تحسين استراتيجيات المخزون الاستراتيجي وتعزيز استمرارية سلاسل الإمداد في ظل التهديدات الجيوسياسية المتزايدة في المنطقة.
- تأتي الدراسة في توقيت بالغ الأهمية في ظل تصاعد التوترات الجيوسياسية في منطقة الشرق الأوسط والتهديدات المتكررة لممرات الطاقة الدولية كمضيق هرمز وباب المندب، مما يجعل نتائجها ذات قيمة تطبيقية عالية ومباشرة.

- تُساعد الدراسة في تحديد الممارسات المثلى للمخزون الاستراتيجي التي من شأنها تقليل الخسائر المالية والتشغيلية الناجمة عن انقطاع سلاسل الإمداد أثناء النزاعات، مما ينعكس إيجاباً على ربحية الشركة واستقرارها المالي.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (سليمان، الأحمدى، وصلاح، ٢٠٢٢) بعنوان: "أثر إدارة المخزون على الأداء المالي لشركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال العام المصري عن الفترة الزمنية ٢٠١٦-٢٠١٩"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخزون بأبعاده (معدل دوران المخزون، وقت الاحتفاظ بالمخزون، فترة تحويل المخزون) على الأداء المالي لشركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال العام المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدةً على تحليل التقارير والقوائم المالية ومؤشرات الأداء. وتكونت عينة الدراسة من جميع شركات الغزل والنسيج المدرجة في قطاع الأعمال العام المصري وعددها (8) شركات، وتم تحليل بياناتها المالية خلال الفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠١٩ بإجمالي (32) مشاهدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخزون على الأداء المالي لشركات مجتمع البحث، مما يعني أن ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالمخزون يؤثر سلباً على مؤشرات الأداء المالي كمعدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حق الملكية وهامش الربح التشغيلي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لسياسات فعّالة في إدارة المخزون تقوم على تحسين معدل دوران المخزون وتقليل فترة الاحتفاظ به لتعزيز الأداء المالي.

دراسة (الكعبر والربابعة، ٢٠٢٥) بعنوان: "أثر الاستراتيجيات اللوجستية على المخزون الوطني الاستراتيجي في مجمعات صوامع القمح في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستراتيجيات اللوجستية بأبعادها (استراتيجية الشراء، استراتيجية التخزين، استراتيجية التعبئة والتغليف، استراتيجية النقل) على المخزون الوطني الاستراتيجي في مجمعات

صوامع القمح في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت بأسلوب المسح الشامل. وتكون مجتمع الدراسة من (١٥٣) فردًا من المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين، وتم استرداد (124) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لكل من الاستراتيجيات اللوجستية والمخزون الوطني الاستراتيجي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الشراء والتخزين والتعبئة والتغليف في المخزون الوطني الاستراتيجي، في حين لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية النقل. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في تخطيط وتنفيذ والرقابة على استراتيجية النقل لتتوافق مع متطلبات إدامة المخزون، والاهتمام بتنوع مصادر الشراء الخارجي لمادة القمح.

دراسة (القاضي، عصفور، وعلي، ٢٠٢٣) بعنوان: "إدارة المخزون الديناميكي لتحسين الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية على قطاع الأدوية بمصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخزون الديناميكي بأبعاده (تخطيط المخزون، تنفيذ المخزون، مراقبة المخزون الديناميكي) على تحسين الأداء التشغيلي في شركات الأدوية العاملة في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٨) مفردة من العاملين في شركات الأدوية المصرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاه عام نحو الموافقة بالنسبة لبُعد مراقبة المخزون الديناميكي بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وأهمية نسبية (67.40%)، كما أظهرت وجود تأثير إيجابي لإدارة المخزون بأبعاده المختلفة على المرونة كأحد أبعاد الأداء التشغيلي في شركات الأدوية بمصر. وأوصت الدراسة بضرورة الإنفاق على صناعة الأدوية في مصر بما يسمح بتنوع منتجات هذه الشركات، وإجراء دراسات مماثلة على القطاعات الصناعية الأخرى لمقارنتها بقطاع صناعة الأدوية.

دراسة (الكعير والرابعة، ٢٠٢٣) بعنوان: "أثر الاستراتيجيات اللوجستية على إدامة المخزون الوطني الاستراتيجي: القدرات التكنولوجية متغيرًا وسيطًا - دراسة ميدانية في مجمعات صوامع القمح في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستراتيجيات اللوجستية بأبعادها (استراتيجية الشراء، استراتيجية التخزين، استراتيجية التعبئة والتغليف، استراتيجية النقل) على إدامة المخزون الوطني الاستراتيجي في

مجمعات صوامع القمح في الأردن، مع دراسة الدور الوسيط للقدرات التكنولوجية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ضمن إطار رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الدراسات العليا بجامعة مؤتة بالأردن. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٣) فرداً من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بمجمعات صوامع القمح في الأردن شملت المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين (مسح شامل). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستراتيجيات اللوجستية على إدامة المخزون الوطني الاستراتيجي، وأن القدرات التكنولوجية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز هذا الأثر. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير القدرات التكنولوجية لمجمعات صوامع القمح بما يسهم في تحسين فاعلية الاستراتيجيات اللوجستية وتعزيز إدامة المخزون الوطني الاستراتيجي.

دراسة (الصاعدي، المعمري، وباوزير، ٢٠٢٤) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، الاتصالات، القيادة العليا، تدريب فريق العمل) على سلاسل الإمداد في الشركات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدةً على استبانة وزعت على عينة من العاملين في الإدارات المعنية بسلاسل الإمداد وإدارة الأزمات في الشركات المستهدفة، وبلغ حجم العينة (١٢٠) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن عملية إثارة ملاحظات العاملين ساهمت في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة، وأن استخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي ساهم في التنبؤ بالأزمات، وأن التخطيط الاستراتيجي ساهم في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية لاحتواء الأزمة، كما أن الاتصالات بين الإدارات ساهمت في التنبؤ بوقوع الأزمات وتحديد المناطق المعرضة للخطر، فضلاً عن أن المهارات القيادية عملت على تحديد الأهداف وتكوين فريق عمل لإدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لمنهجيات استباقية في إدارة الأزمات وتعزيز أنظمة الاتصال الداخلي لحماية سلاسل الإمداد.

دراسة (إبراهيم ومحمود، ٢٠٢٥) بعنوان: "تأثير نظام تخطيط الاحتياجات من المواد MRP على تكامل سلاسل التوريد وانعكاس ذلك على كفاءة المخزون: دراسة تطبيقية على قطاع سلاسل التوريد في منظمات تصنيع الأدوية في مصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) بأبعاده (التخطيط، الجدولة، الرقابة على المواد) على تكامل سلاسل التوريد وانعكاس ذلك على كفاءة المخزون في منظمات تصنيع الأدوية في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ضمن إطار رسالة دكتوراه مقدمة لكلية التجارة بجامعة بني سويف. وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) مفردة من العاملين في أقسام سلاسل التوريد وإدارة المخزون والتخطيط بمنظمات تصنيع الأدوية المصرية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظام MRP على تكامل سلاسل التوريد، وأن هذا التكامل ينعكس بدوره إيجاباً على كفاءة المخزون من حيث تقليل التكاليف وتحسين مستويات التوافر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منظمات تصنيع الأدوية لنظم تخطيط الاحتياجات من المواد المتقدمة وربطها بأنظمة تكامل سلاسل التوريد لتحقيق كفاءة أعلى في إدارة المخزون.

دراسة (محمد وفضل الله، ٢٠٢١) بعنوان: "تطوير تطبيق لأتمتة سلاسل الإمداد: دراسة حالة سلسلة إمداد الوقود بولاية الخرطوم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير تطبيق إلكتروني لأتمتة سلاسل الإمداد بأبعاده (التتبع الإلكتروني، المتابعة الآنية، الدفع الإلكتروني) وتطبيقه على سلسلة إمداد الوقود المدعوم بولاية الخرطوم. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة مع المنهج التجريبي في تطوير التطبيق ضمن إطار رسالة ماجستير مقدمة لكلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات بجامعة النيلين بالسودان. وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) فرداً من المختصين والعاملين في سلسلة إمداد الوقود بولاية الخرطوم شملت مديري المحطات والموزعين والعاملين في المصافي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى نجاح تطوير تطبيق يعمل على نظام الأندرويد يساعد في أتمتة سلسلة إمداد الوقود المدعوم ومتابعة جميع عمليات هذه السلسلة بشكل إلكتروني من المصفاة إلى محطات التوزيع، مما يساهم في تقليل الهدر وزيادة الشفافية. وأوصت الدراسة بتعميم تطبيق الأتمتة على سلاسل إمداد السلع الاستراتيجية الأخرى لتحسين كفاءة التوزيع والرقابة.

دراسة (الجدران، ٢٠٢٣) بعنوان: "سلاسل الإمداد في التجارة الدولية: مبادرة المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٢٢ ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد العالمية التي أطلقتها المملكة العربية السعودية أواخر عام 2022، وتوضيح المعنى الواقعي لسلاسل الإمداد وتحديد نقاط اختلافها عن لوجستيات الأعمال، وتحليل الرؤية النموذجية للانتقال من الإدارة الاستثمارية لسلاسل الإمداد إلى التنظيم الحكومي الاستراتيجي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستنتاجي المعتمد على تحليل الوثائق والتقارير الرسمية والتشريعات والأنظمة ذات الصلة، وهي دراسة نظرية تحليلية لم تعتمد على عينة ميدانية بل على تحليل محتوى المبادرة الوطنية والأطر التنظيمية ذات العلاقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المملكة تسعى لتحويل موقعها الجغرافي الاستراتيجي إلى نقطة إقليمية محورية لسلاسل الإمداد العالمية، وأن المبادرة تتضمن متطلبات تنظيمية ومعالجات إدارية تهدف إلى تعزيز الحوكمة والاستدامة، مع ضرورة تطوير أنظمة الاستثمار الأجنبي والموانئ والشحن. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الإطار التشريعي والتنظيمي المنظم لسلاسل الإمداد بما يتوافق مع المعايير الدولية ويدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

دراسة (Celestin & Sujatha, 2024) بعنوان "Impact of Global Supply Chain Disruptions on Business Resilience: Strategies for Adapting to Pandemics and Geopolitical Conflicts"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اضطرابات سلاسل الإمداد العالمية بأبعادها (الأوبئة، النزاعات الجيوسياسية، الأزمات الاقتصادية) على مرونة الأعمال واستراتيجيات التكيف في المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على مراجعة الأدبيات وتحليل التقارير الصناعية ودراسات الحالة من قطاعات متعددة كالسيارات والإلكترونيات والأغذية، وهي دراسة نظرية تحليلية لم تعتمد على عينة ميدانية محددة بل على تحليل حالات واقعية وتقارير دولية صادرة عن McKinsey و World Economic Forum وغيرها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاضطرابات العالمية أثرت بشكل كبير على استمرارية سلاسل الإمداد، وأن الشركات التي تبنت استراتيجيات استباقية مثل تنويع الموردين والتخزين الاستراتيجي واعتماد التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي حققت مستويات أعلى من المرونة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لاستراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر تجمع بين التنوع في مصادر التوريد والاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة.

دراسة (Almasri, Ying, Aljaber, & Namahoro, 2025) بعنوان "Evaluating Conflict Management Strategies and Supply Chain Performance: A Systematic Literature Review Within Jordan's Food Manufacturing Sector"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة النزاعات بأبعادها (التعاون، التسوية، المنافسة، التجنب، المواءمة) على أداء سلاسل التوريد، مع دراسة الدور الوسيط لعمليات سلسلة التوريد التشغيلية وإدارة سلاسل التوريد الخضراء الموجهة نحو العملاء في قطاع صناعة الأغذية بالأردن. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR) مع التحليل الموضوعي التكاملي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٨٠) دراسة تم استرجاعها للتقييم من إجمالي (٣٥٠٠) سجل تم تحديدها في مرحلة البحث الأولية من قواعد بيانات أكاديمية مثل Scopus و Web of Science و ScienceDirect و Emerald Insight، وذلك للدراسات المنشورة بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠٢٥. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية التعاون هي الأكثر فعالية في تعزيز أداء سلاسل التوريد من خلال تحسين التنسيق التشغيلي والمرونة، وأن إدارة اللوجستيات والمخزون تلعب دورًا حيويًا في الحد من الاضطرابات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تعاونية مدعومة بالتكنولوجيا وتكثيف الدراسات الطولية والمقارنات عبر الثقافات في هذا المجال.

دراسة (Rahbari, Arshadi Khamseh, & Sadati-Keneti, 2024) بعنوان "Resilience Strategies in Coping to Disruptions of Wheat Supply Chain Caused by the Russia-Ukraine War Crisis: Case Study from an Emerging Economy"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات المرونة بأبعادها (الموردون البديلون، التخزين المسبق للمخزون) على مواجهة اضطرابات سلسلة إمداد القمح الناجمة عن الحرب الروسية الأوكرانية، مع دراسة تأثير جائحة كوفيد-١٩ المتزامنة. واستخدمت الدراسة منهج البرمجة العشوائية القائمة على السيناريوهات

(p-Robust Scenario-based Stochastic Programming) لتحسين سلسلة إمداد القمح في ظل الاضطرابات. وتكونت عينة الدراسة من بيانات حالة واقعية لسلسلة إمداد القمح في إيران شملت (٦) مناطق للعرض و(١٠) مناطق للطلب و(٣) موردين بديلين و(٤) وسائل نقل، وتم تصميم (15) مسألة اختبارية لتقييم أداء النموذج المقترح. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام استراتيجيات المرونة أدى إلى خفض التكاليف بنسبة (9.33%) ، وزيادة مرونة النظام وقدرته على اتخاذ القرار، كما أن استخدامها قلل من الارتفاع في تكاليف سلسلة التوريد في حالة وقوع أزمات متزامنة كالأوبئة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات المرونة خاصة التخزين المسبق وتنويع الموردين لتعزيز استمرارية سلاسل الإمداد الغذائي.

دراسة (Guntuka, Corsi, & Cantor, 2024) بعنوان "Recovery from Plant-Level Supply Chain Disruptions: Supply Chain Complexity and Business Continuity Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمليات الداخلية للمصنع وشبكة اتصالاته بأبعادها (عدد الأجزاء المصنعة، العمليات الداخلية، عدد سلاسل التوريد المرتبطة بالمصنع، المسافة عن الشركة المصنعة الأصلية) على زمن التعافي من الاضطرابات، مع دراسة الدور المعدل لخطط استمرارية الأعمال (BCP). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي بالتعاون مع شركة Resilinc المتخصصة في إدارة مخاطر سلاسل التوريد، واستخدمت أسلوب انحدار البيانات المقطوعة (Tobit Regression) وتكونت عينة الدراسة من بيانات (أكثر من ٨٠٠) مصنع شملت معلومات تفصيلية عن الأجزاء المصنعة وأنشطة التصنيع وقوائم المواد والمواقع البديلة وخطط استمرارية الأعمال الرسمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن زيادة عدد الأجزاء المصنعة والعمليات الداخلية وعدد سلاسل التوريد المرتبطة بالمصنع تزيد بشكل كبير من زمن التعافي، وأن هناك علاقة منحنية (U) معكوسة (بين التعقيد وزمن التعافي، مع دعم جزئي لدور خطط استمرارية الأعمال في تخفيف هذا الأثر. وأوصت الدراسة بضرورة تبسيط العمليات الداخلية وتطوير خطط استمرارية أعمال فعالة، مع التأكيد على الحاجة لأساليب أدق لقياس زمن التعافي.

الفجوة البحثية

باستقراء الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي المخزون الاستراتيجي واستمرارية سلاسل الإمداد، يتّضح أنّ الأدبيات الأكاديمية قد حقّقت تراكمًا معرفيًا مُقدَّرًا في كلّ محور على حدة، غير أنّ هذا التراكم يكشف عن فجوات جوهرية تُبرّر إجراء الدراسة الحالية. فمن جهة المخزون وإدارته، ركّزت دراسات عديدة على قطاعات بعينها كالغزل والنسيج (سليمان وآخرون، ٢٠٢٢) والأدوية (القاضي وآخرون، ٢٠٢٣؛ إبراهيم ومحمود، 2025) وصوامع القمح (الكعير والربابعة، ٢٠٢٣؛ ٢٠٢٥)، دون أن يمتدّ الاهتمام البحثي إلى قطاع الطاقة الذي يُعدّ الأكثر حساسية للتقلّبات الجيوسياسية والأشدّ ارتباطًا بالأمن الاقتصادي العالمي. ومن جهة استمرارية سلاسل الإمداد أثناء الأزمات، عالجت الدراسات الموضوع من زاوية استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل عام (الصاعدي وآخرون، ٢٠٢٤) أو من منظور التعافي على مستوى المصانع (Guntuka et al., 2024) أو عبر نمذجة رياضية لسلاسل إمداد القمح المتأثّرة بالحرب الروسية-الأوكرانية (Rahbari et al., 2024) أو من خلال مراجعات منهجية لقطاع الصناعات الغذائية (Almasri et al., 2025) أو بتحليل نظري لتأثير الجوائح والنزاعات على مرونة الأعمال (Celestin & Sujatha, 2024)، إلّا أنّ أيًا من هذه الدراسات لم يُفرد للمخزون الاستراتيجي — بأبعاده المتكاملة الأربعة (التخطيط، والتخزين الآمن والنشر الجغرافي، والرقابة والتقييم المستمر، وتكامل تكنولوجيا المعلومات) — متغيّرًا مستقلًّا يُختبَر أثره إحصائيًّا على استمرارية سلاسل الإمداد في سياق النزاعات تحديدًا وفي بيئة تشغيلية حقيقية كشركة أرامكو السعودية. وعليه، تأتي هذه الدراسة لسدّ هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تحليلي يربط بين أبعاد المخزون الاستراتيجي واستمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات، وتطبيقه ميدانيًّا على أكبر شركة طاقة في العالم، بما يُثري الأدبيات النظرية ويُقدّم دلالات عملية لصانعي القرار في قطاع الطاقة بمنطقة الشرق الأوسط.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً تستند هذه الدراسة في بنائها النظري إلى نظريتين أساسيتين تُشكّلان معًا الأساس التفسيري للعلاقة بين المخزون الاستراتيجي واستمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات.

تتمثّل النظرية الأولى في **نظرية الرؤية القائمة على الموارد (Resource-Based View – RBV)** التي أرسى دعائمها Barney (1991) انطلاقًا من أعمال Penrose (1959)، وتفترض هذه النظرية أنّ المنظمات تحقّق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال امتلاكها موارد وقدرات داخلية تتّسم بأربع

خصائص جوهرية هي: القيمة، والندرة، وصعوبة التقليد، وعدم قابلية الإحلال. وفي سياق هذه الدراسة، يُعدّ المخزون الاستراتيجي بأبعاده الأربعة موردًا تنظيميًا استراتيجيًا يمنح المنظمة قدرة فريدة على مواصلة عملياتها حين يعجز المنافسون الذين لا يمتلكون مخزونات مماثلة عن ذلك، لا سيما أنّ بناء منظومة مخزون استراتيجي متكاملة يستلزم استثمارات ضخمة وبنية تحتية معقّدة وخبرات تراكمية يصعب تقليدها في المدى القصير. وقد أكّد الكعبيير والرابعة (٢٠٢٣) في دراستهما على صوامع القمح في الأردن أنّ القدرات التكنولوجية تتوسّط العلاقة بين الاستراتيجيات اللوجستية وإدامة المخزون الوطني الاستراتيجي، وهو ما يتّسق مع افتراضات نظرية الموارد حول أهمية التكامل بين الموارد الملموسة وغير الملموسة في بناء القدرة التنافسية (الكعبيير والرابعة، ٢٠٢٣).

أمّا النظرية الثانية فهي **نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)** التي طوّرها Teece et al. (1997) وتُعرّف بأنّها قدرة المنظمة على دمج كفاءاتها الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة تشكيلها استجابةً للتغيّرات السريعة في البيئة المحيطة. وترتكز هذه النظرية على ثلاث عمليات محورية هي: الاستشعار (Sensing) أي رصد التهديدات والفرص البيئية، والاقتناص (Seizing) أي تعبئة الموارد للاستجابة لها، وإعادة التشكيل (Reconfiguring) أي تحويل الأصول والهياكل التنظيمية لتتوافق مع المعطيات الجديدة. وتتجلّى أهمية هذه النظرية في تفسير كيفية تحويل المنظمات لمخزونها الاستراتيجي من مجرد أصل ساكن إلى قدرة ديناميكية فاعلة تُمكنها من إعادة توزيع مواردها المُخزّنة جغرافيًا والتكيّف مع سيناريوهات النزاع المتغيّرة وضمان استمرارية سلاسل إمدادها. وقد أوضح القاضي وآخرون (٢٠٢٣) أنّ إدارة المخزون الديناميكي في قطاع الأدوية المصري تُحسّن الأداء التشغيلي من خلال المرونة في الاستجابة للتقلّبات، وهو ما يعكس جوهر فكرة القدرات الديناميكية في التعامل مع بيئة غير مستقرة (القاضي وآخرون، ٢٠٢٣).

ثانيًا: مصطلحات الدراسة

1. المخزون الاستراتيجي (Strategic Inventory)

يُعرّف المخزون الاستراتيجي بأنّه مجموعة المواد والموارد الحيوية التي تحتفظ بها المنظمة بصورة مخطّطة ومنهجية تتجاوز الاحتياجات التشغيلية الآنية، بهدف ضمان استمرارية عملياتها في مواجهة الاضطرابات غير المتوقّعة الناجمة عن النزاعات أو الأزمات أو انقطاع مصادر التوريد. ويختلف هذا

المفهوم عن مخزون الأمان التقليدي في أنّ الدافع الرئيسي لتكوينه ليس مواجهة تقلّبات الطلب العشوائية، بل التفاعل الاستراتيجي مع المتغيّرات الجيوسياسية والتهديدات البيئية الكبرى (Anand et al., 2008). وتجدر الإشارة إلى أنّ قطاعي الطاقة وأشباه الموصلات يُعدّان من أبرز القطاعات التي تعتمد اعتمادًا مكثفًا على المخزونات الاستراتيجية نظرًا لحساسية منتجاتها وارتباطها بالأمن القومي (Rahbari et al., 2024).

وتتبنّى هذه الدراسة تعريفًا إجرائيًا للمخزون الاستراتيجي بوصفه المنظومة المتكاملة التي تعتمد عليها شركة أرامكو السعودية في تخطيط احتياطياتها من المواد والموارد الحيوية وتخزينها ونشرها جغرافيًا ومراقبتها وربطها بنظم المعلومات، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد هي: تخطيط المخزون الاستراتيجي، والتخزين الآمن والنشر الجغرافي، والرقابة والتقييم المستمر، وتكامل تكنولوجيا المعلومات مع المخزون.

2. تخطيط المخزون الاستراتيجي (Strategic Inventory Planning)

يُشير هذا البُعد إلى العمليات المنهجية التي تقوم بها المنظمة لتحديد أنواع المواد والكمّيات المطلوب تخزينها استراتيجيًا ومستويات إعادة الطلب والأطر الزمنية للتجديد، استنادًا إلى تحليل سيناريوهات المخاطر الجيوسياسية والتقلّبات المتوقعة في أسواق التوريد. وقد أكّد إبراهيم ومحمود (٢٠٢٥) أنّ نظم تخطيط الاحتياجات من المواد تُمثّل أداة محورية لتحقيق هذا التكامل التخطيطي ورفع كفاءة المخزون في قطاع تصنيع الأدوية (إبراهيم ومحمود، ٢٠٢٥).

3. التخزين الآمن والنشر الجغرافي (Safe Storage and Geographic Deployment)

يُقصد به الاستراتيجية التي تتبنّاها المنظمة في توزيع مخزونات الاستراتيجية عبر مواقع جغرافية متعدّدة ومتباعدة، مع توفير ظروف تخزينية آمنة تحمي المواد من التلف أو التدمير، بحيث يضمن هذا التوزيع إمكانية الوصول إلى الاحتياطيات حتى في حال تعرّض أحد المواقع للتعطيل بسبب نزاع مسلّح أو كارثة. وقد أشار الكعبيير والرابعة (٢٠٢٥) إلى أنّ استراتيجية التخزين تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في المخزون الوطني الاستراتيجي لصوامع القمح الأردنية (الكعبيير والرابعة، 2025).

4. الرقابة والتقييم المستمر (Continuous Monitoring and Evaluation)

يُعبّر هذا البُعد عن مجموعة الآليات والإجراءات التي تُوظّفها المنظمة لمتابعة مستويات مخزونها الاستراتيجي بشكل دوري ومنتظم، وتقييم مدى ملاءمتها للسيناريوهات المحتملة، وإجراء التعديلات اللازمة على الكمّيات والمواقع وفقاً للمستجّبات البيئية والجيوسياسية. ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بما أسماه القاضي وآخرون " (2023) الرقابة الديناميكية على المخزون " التي تتجاوز المراجعة الدورية التقليدية إلى نظام تقييم مستمر ينكّيف مع المتغيّرات في الزمن الحقيقي (القاضي وآخرون، ٢٠٢٣).

5. تكامل تكنولوجيا المعلومات مع المخزون (IT Integration with Inventory)

يُشير هذا البُعد إلى مدى توظيف المنظمة لنظم المعلومات الحديثة وتقنيات الرقمنة — كنظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وإنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة — في إدارة مخزونها الاستراتيجي ومراقبته آنياً عبر جميع المواقع. وقد أوضح محمد وفضل الله (٢٠٢١) في دراستهما حول أتمتة سلاسل إمداد الوقود بولاية الخرطوم أنّ التطبيقات التكنولوجية تُسهم في تعزيز الشفافية وتقليل الهدر في سلاسل الإمداد، ممّا يعكس الدور الحيوي للتكامل التكنولوجي في رفع كفاءة المنظومة المخزنية (محمد وفضل الله، ٢٠٢١).

6. استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات (Supply Chain Continuity during

Conflicts)

تُعرّف استمرارية سلاسل الإمداد بأنّها قدرة المنظمة على الحفاظ على التدفّق المنتظم للمواد والمنتجات والخدمات عبر شبكة مورديها وعملائها دون انقطاع جوهري، وذلك أثناء تعرّض بيئتها التشغيلية لاضطرابات ناجمة عن نزاعات مسلّحة أو توترات جيوسياسية أو عقوبات اقتصادية. ويتضمّن هذا المفهوم ثلاثة مكوّنات متداخلة هي: القدرة على الاستيعاب (Absorption) أي تحمّل الصدمة الأولى دون انهيار، والقدرة على التكيف (Adaptation) أي تعديل العمليات والمسارات اللوجستية وفقاً للمعطيات الجديدة، والقدرة على التعافي (Recovery) أي العودة إلى مستويات الأداء الطبيعية في أقصر وقت ممكن. وقد أكّد Guntuka et al. (2024) أنّ خطط استمرارية الأعمال تُسرّع تعافي المصانع من الاضطرابات وتُخفّف من الأثر السلبي لتعقيد سلاسل الإمداد على مدّة التوقّف (Guntuka et al., 2024).

وتتبنّى هذه الدراسة تعريفاً إجرائياً لاستمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات بوصفها الدرجة التي تستطيع عندها شركة أرامكو السعودية المحافظة على تدفق عملياتها الإنتاجية واللوجستية والتوزيعية بمستوى مقبول من الكفاءة والفاعلية خلال فترات النزاعات والتوترات الجيوسياسية، ويُقاس من خلال محور أحادي مكوّن من عشر فقرات تغطّي جوانب الاستيعاب والتكيف والتعافي.

المنهجية وطرق البحث:

ستتبنّى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الظاهرة محلّ البحث، إذ سيُستخدم الجانب الوصفي في استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالمخزون الاستراتيجي واستمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات، فضلاً عن تحليل الوثائق والتقارير الداخلية لشركة أرامكو السعودية. أمّا الجانب التحليلي فسيُوظّف في اختبار العلاقات الإحصائية بين المتغير المستقل (المخزون الاستراتيجي) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (استمرارية سلاسل الإمداد)، وذلك من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة مُحكّمة تُوزّع على مفردات العينة المستهدفة.

مجتمع الدراسة وعيّنتها

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات المرتبطة بسلاسل الإمداد وإدارة المخزون والعمليات اللوجستية وإدارة المخاطر في شركة أرامكو السعودية (المركز الرئيسي بالظهران والمرافق التشغيلية الكبرى)، والمقدّر عددهم بنحو 4,500 موظف يشملون مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والمتخصّصين الفنيين. ونظراً لكِبَر حجم المجتمع، ستُستخدم طريقة العيّنة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل كلّ طبقة وظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، مستوى تشغيلي) بنسبتها الحقيقية، وسيُحدّد حجم العيّنة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) بنحو 354 مفردة، مع رفع عدد الاستبانات الموزّعة إلى 420 استبانة لتعويض الفاقد المتوقّع، بما يحقّق مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ لا يتجاوز ٥.٠٪.

مصادر جمع البيانات

ستستند الدراسة إلى مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات المحكّمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية، والتقارير السنوية لأرامكو السعودية، وقواعد البيانات الإلكترونية (Scopus) ، Web of Science، المنظومة)، وذلك لبناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية.

المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة المُصمّمة خصيصًا لهذه الدراسة والتي ستُوزع إلكترونيًا وورقيًا على مفردات العينة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

ستتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم	المحتوى	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)	5 فقرات
الثاني	المتغير المستقل: المخزون الاستراتيجي بأبعاده الأربعة	16 فقرة
	● البعد الأول: تخطيط المخزون الاستراتيجي	4 فقرات
	● البعد الثاني: التخزين الآمن والنشر الجغرافي	4 فقرات
	● البعد الثالث: الرقابة والتقييم المستمر	4 فقرات
	● البعد الرابع: تكامل تكنولوجيا المعلومات مع المخزون	4 فقرات
الثالث	المتغير التابع: استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات (محور أحادي)	10 فقرات
	الإجمالي	31 فقرة

وسيُقاس كلّ بند باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (١ = لا أوافق بشدة ... ٥ = أوافق بشدة). كما سيُعرض المقياس على عدد من المحكّمين الأكاديميين والمهنيين للتأكد من صدق المحتوى، وسيُحسب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والثبات المركّب (Composite Reliability).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستُوظف الأساليب الإحصائية التالية في تحليل البيانات:

التحليل الوصفي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة واتجاهات الاستجابة.

اختبارات الصدق والثبات: التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من البنية العاملية، ومعامل ألفا كرونباخ والثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص (AVE) لتقييم جودة نموذج القياس.

تحليل الارتباط: معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات.

تحليل الانحدار المتعدد والهرمي: لقياس أثر كل بُعد من أبعاد المخزون الاستراتيجي على استمرارية سلاسل الإمداد، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد.

نمذجة المعادلات الهيكلية: (PLS-SEM) لاختبار النموذج البنائي الكامل والعلاقات المباشرة بين المتغيرات.

اختبارات الفروق: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (ت) لبيان دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على بحث أثر المخزون الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (تخطيط المخزون الاستراتيجي، التخزين الآمن والنشر الجغرافي، الرقابة والتقييم المستمر، تكامل تكنولوجيا المعلومات مع المخزون) على استمرارية سلاسل الإمداد أثناء النزاعات.

الحدود المكانية: شركة أرامكو السعودية المركز الرئيسي بالظهران والمرافق التشغيلية الرئيسية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: ستُنفَّذ الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٥/٢٠٢٦م.

الحدود البشرية: العاملون في إدارات سلاسل الإمداد والمخزون والعمليات اللوجستية وإدارة المخاطر بشركة أرامكو السعودية من مستويات (إدارة عليا، إدارة وسطى، مستوى تشغيلي).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

سليمان، ريناد السيد، الأحمدى، بسام محمد، و صلاح، إنجي أحمد يحيى. (٢٠٢٢). أثر إدارة المخزون على الأداء المالي لشركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال العام المصري عن الفترة الزمنية "٢٠١٦-٢٠١٩". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢٤ ، ٣٣٥ - ٣٦٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1373017>

الكعير، محمد خالد العيط، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٥). أثر الاستراتيجيات اللوجستية على المخزون الوطني الاستراتيجي في مجمعات صوامع القمح في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج ١١، ٢٤ ، ٣٦ - ٧٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1603564>

القاضي، أحمد عبدالمنصف أبو الخير، عصفور، أمل، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (٢٠٢٣). إدارة المخزون الديناميكي لتحسين الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية على قطاع الأدوية بمصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٤٤ ، ٢٧٧ - ٣١٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1438827>

الكعير، محمد خالد العيط، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٣). أثر الاستراتيجيات اللوجستية على إدانة المخزون الوطني الاستراتيجي: القدرات التكنولوجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في مجمعات صوامع القمح في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1404706>

الصاعدي، سامي مسلم عبيد، المعمرى، حسان محمد خير الله، و باوزير، تركي خالد أحمد. (٢٠٢٤). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات. المجلة العربية للآداب والدراسات

<http://search.mandumah.com/Record/1482633>

إبراهيم، أحمد أبو زيد عبدالرحمن، و محمود، علاء الدين عبدالغني. (٢٠٢٥). تأثير نظام تخطيط الاحتياجات من المواد MRP على تكامل سلاسل التوريد وانعكاس ذلك على كفاءة المخزون: دراسة تطبيقية على قطاع سلاسل التوريد في منظمات تصنيع الأدوية في مصر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بني سويف، بني سويف. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1591020>

محمد، خالد الفاضل بابر، و فضل الله، عثمان النور سليمان. (٢٠٢١). تطوير تطبيق لأتمتة سلاسل الامداد: دراسة حالة: سلسلة امداد الوقود بولاية الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1290792>

الجدران، يحيى بن حسن بن منيس. (٢٠٢٣). سلاسل الإمداد في التجارة الدولية: مبادرة المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٢٢ ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، ٥٥ع ، ٥٣ - ٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1386258>

المراجع الأجنبية

Celestin, M., & Sujatha, S. (2024). Impact of global supply chain disruptions on business resilience: Strategies for adapting to pandemics and geopolitical conflicts. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology*, 9(2), 44–53.

Almasri, A., Ying, M., Aljaber, R., & Namahoro, J. P. (2025). Evaluating Conflict Management Strategies and Supply Chain Performance: A Systematic Literature Review Within Jordan's Food Manufacturing Sector. *World*, 6(2), 86.

- Rahbari, M., Arshadi Khamseh, A., & Sadati-Keneti, Y. (2024). Resilience strategies in coping to disruptions of wheat supply chain caused by the Russia–Ukraine war crisis: case study from an emerging economy. *Kybernetes*, 53(10), 2984–3018.
- Celestin, M., & Sujatha, S. (2024). Impact of global supply chain disruptions on business resilience: Strategies for adapting to pandemics and geopolitical conflicts. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology*, 9(2), 44–53
- Guntuka, L., Corsi, T. M., & Cantor, D. E. (2024). Recovery from plant–level supply chain disruptions: supply chain complexity and business continuity management. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(1), 1–31.

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**The impact of strategic stock on the continuity of
supply chains during conflicts: a field study on Saudi
Aramco**

Prepared by:

fayez abdallah alshammari

253002930

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026